



# Dynamique organisationnelle du secteur touristique : évolutions technologiques et innovations de services

Bénédicte Aldebert

## ► To cite this version:

Bénédicte Aldebert. Dynamique organisationnelle du secteur touristique : évolutions technologiques et innovations de services. Revue de l'Economie Méridionale, 2004, 52 (205-206), pp.152. hal-00311790

**HAL Id: hal-00311790**

**<https://hal.science/hal-00311790>**

Submitted on 21 Aug 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DU SECTEUR TOURISTIQUE : EVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET INNOVATIONS DE SERVICES**

**par**

**Bénédicte ALDEBERT \***

Le secteur du tourisme a connu ces dernières années de profondes transformations. Celles-ci sont visibles pour l'essentiel dans le passage d'un paradigme industriel à un paradigme de la "connaissance". En effet, "l'ancien tourisme" se caractérise essentiellement par une production de masse, standardisée, alors que le "nouveau tourisme" vise, par l'innovation, à offrir des biens différenciés et personnalisés aux différentes niches de marchés. Ces transformations ont évolué conjointement aux changements de comportements et de motivations des consommateurs, dans un nouvel environnement juridico économique. Ces facteurs ont ainsi contribué à l'émergence de nouvelles règles concurrentielles dans une économie mondialisée.

C'est surtout l'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC<sup>1</sup>), qui a le plus bouleversé l'industrie du tourisme ces dix dernières années. Ces évolutions concernent l'ensemble du processus productif du produit touristique, mais également tous les prestataires du tourisme. Les entreprises contraintes de s'adapter à l'ensemble de ces évolutions doivent repenser la segmentation traditionnelle de leurs activités.

Cette contribution a pour objectif de mieux comprendre la relation entre les changements structurels que connaissent les entreprises du tourisme et l'organisation du secteur touristique. L'analyse de ce processus implique de comprendre dans un premier temps de quelle manière se structure le tourisme.

---

\* Université de Nice Sophia-Antipolis, CRIFP-IDEFI/GREDEG-CNRS.

<sup>1</sup> Le sigle TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) est aujourd'hui préféré pour définir les supports techniques de diffusion de l'information au sigle NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

L'existence d'une forte interdépendance entre les diverses entreprises qui effectuent des activités complémentaires très variées amènera à conclure qu'il s'agit d'une industrie au sens de Richardson (1972). En effet, chacune de ces entreprises effectue une étape du processus productif. Par conséquent, toute innovation à l'un des stades de la production aura de fortes implications sur les autres et donc sur l'ensemble du secteur. Nous montrerons dans un second temps que l'émergence d'innovations dépend fortement de l'interaction et de la complémentarité entre la technologie et l'organisation interne de l'entreprise (Milgrom et Roberts, 1990). L'évolution de l'industrie est donc fortement dépendante de la capacité des entreprises à internaliser les différents progrès technologiques.

## **I- L'organisation industrielle du Tourisme**

Avant même d'analyser la dynamique du tourisme, se pose la question de savoir ce que l'on entend par industrie du tourisme et de quelle manière sont organisées les différentes activités qui la composent. C'est ce que nous étudierons en premier lieu. Puis, nous verrons en second lieu, les évolutions qui ont marqué le tourisme et qui ont changé fondamentalement sa structure.

### **A. Le tourisme vu comme une industrie**

Tout d'abord, l'Organisation Mondiale du Tourisme définit l'industrie du tourisme comme « *tous les établissements dont l'activité productive principale est une activité productive caractéristique du tourisme* ». Cela étant un peu insuffisant pour savoir ce que sont les activités productives caractéristiques du tourisme, il convient de se reporter aux catégories d'industries au sens de la CITI<sup>2</sup>. Cependant, bien que cette tentative de définition soit utile pour la création d'une base commune de statistiques entre pays, sa démarche de type comptable ne permet pas de comprendre le cadre analytique dans lequel le tourisme peut être étudié.

La notion d'industrie touristique va au-delà de la vision du marché qui est centrée sur l'output. En effet, selon cette dernière, le tourisme est constitué par un ensemble d'entreprises représentées par leur propre marché indépendant (Nightingale, 1978). La vision d'industrie touristique se tourne quant à elle vers une vision plus productive car elle tente d'analyser l'organisation du système productif en tenant compte de l'ensemble des activités<sup>3</sup> qui interviennent dans ce processus de production. Ainsi, « *le processus qui conduit à la fabrication d'un bien doit être analysé comme une chaîne où chaque maillon représente une activité particulière*.

---

<sup>2</sup> Classification Internationale Type par Industrie.

<sup>3</sup> Ce sont les besoins spécifiques des visiteurs hors de leur environnement habituel qui vont déterminer les produits et activités qui appartiennent au tourisme et donc qui vont pouvoir le définir. C'est au fil des dépenses des touristes que se définirait alors, une activité, comme touristique (Longhi, 2003).

*Ces activités seront coordonnées par des firmes ayant les capacités adéquates* » (Barreiro, 2005, p. 182). Chaque entreprise va alors se spécialiser dans des activités similaires<sup>4</sup> en fonction de ses compétences, de ses expériences, de son histoire, des choix faits dans le passé et des décisions prises par l'entrepreneur dans le but de développer un certain avantage concurrentiel (Penrose, 1959).

Chaque entreprise effectue un certain nombre de tâches pour la réalisation du produit touristique. Un produit touristique est la combinaison d'un ensemble de prestations qui sont séparées dans le temps et dans l'espace (transport, hébergement, restauration...) et qui peuvent être fournies soit par la même entreprise soit par différentes entreprises (Cacomo et Solonandrasana, 2001). Les consommateurs vont donc consommer une succession de prestations touristiques de façon séquentielle en se déplaçant vers les biens et services pour les consommer. Papatheodorou (2000, p. 165) précise que le produit touristique est « *a time-consuming activity applied to different spatial entities* ». De plus, le produit touristique ne peut pas être évoqué sans faire référence à la notion de relation de service. En effet, le tourisme comprend des relations de service entre un prestataire (agence de voyage, hôtel, transporteur) et un touriste qui reposent sur un support de consommation de type industriel (chambre d'hôtel, table de restaurant et menu).

#### **Encadré 1. Le produit touristique : une relation de service**

D'après la définition, « *Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C (on reviendrait alors à des situations de production agricole, industrielle ou artisanale)* » Gadrey (1992, p. 19)

Il n'est dès lors pas aisé de définir le produit touristique car il met en œuvre tout un ensemble imbriqué de structures physiques et industrielles et des services de natures très différentes. Ainsi, « *the tourism sector is primarily a collection of service-based activities spread across a variety of industrial classifications and consumer expenditure categories that generally are not otherwise groups together widely disparate firms and organizations from many industries which serve customers with a variety of incomes, tastes, and objectives.* » (Eadington, Redman, 1991, p. 2).

De plus, le touriste intervient activement dans la production même du produit touristique. Parce que la consommation se fait simultanément à la production, on dit que le produit est coproduit. Le touriste fait donc partie intégrante, avec les entreprises de tourisme, du processus de production du produit touristique. Dans un tel cadre, la relation de service entre le consommateur et le producteur est considérée à la fois comme un input et comme un output et affecte directement les

---

<sup>4</sup> Au sens de Richardson (1972), les activités similaires sont les activités productives dont la réalisation repose sur des compétences homogènes.

systèmes de production du produit touristique. Les spécificités du produit touristique montrent que cette approche de la consommation diverge fondamentalement de l'analyse de la production dite "standard" où il existe une nette séparation entre l'acte de consommation et l'acte de production.

Ainsi, chaque firme intervient de manière complémentaire aux autres dans le processus de production « *Les activités sont complémentaires lorsqu'elles représentent différentes phases d'un processus de production et requièrent d'une manière ou d'une autre d'être coordonnées* » (Richardson, 1972, p. 889). Ceci conduit à nous interroger sur ce que font réellement les firmes et comment s'organisent leurs activités.

Dans la théorie dite standard, chacune de ces activités serait considérée comme un marché spécifique indépendant n'ayant que des relations marchandes ; or ces activités ne sont qu'une des étapes du processus de production qui s'organise selon une logique richardsonnienne. La coordination de ces activités suppose que la stratégie de chaque firme dépende étroitement de celle des autres. (Richardson, 1972). Le fait d'appartenir à l'industrie ne repose plus sur la simple similarité ou substituabilité du produit mais sur une complémentarité et une interdépendance des opérateurs partageant la responsabilité d'organiser l'activité touristique (Tremblay, 1998). En dépit de la nature fragmentée du tourisme, on parle d'industrie si cela fait référence à des firmes dont le but est d'entreprendre une coordination jointe de leurs activités (coordination de la production touristique) pour servir les touristes. « *The commodities that facilitate business, pleasure, and leisure activities away from home are sufficiently similar-especially in a functional sense- that the aggregate does represent a meaningful industry* » (Smith, 1988, p. 183).

La réalisation de cette coordination ne doit pas être analysée sans une perspective temporelle. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, le produit touristique est co-produit entre les professionnels du tourisme et le touriste et la consommation du produit se fait de manière séquentielle. Ainsi, comme le souligne la théorie autrichienne, les activités touristiques doivent être élaborées suivant un certain ordre et vont prendre un certain temps (Gaffard, 1997). En effet, ce courant introduit l'analyse diachronique de la production et non plus synchronique, instantanée de l'économie standard (Dulbecco, Garrouste, 2000). Cela signifie que la coordination des activités nécessite une organisation spécifique en fonction de l'ordre des tâches à mettre en oeuvre.

L'avantage d'une vision du tourisme en tant qu'industrie est qu'elle nous permet de prendre en compte un certain nombre d'entreprises dont l'activité dépend indirectement du tourisme (sous-traitance par les hôtels du jardinage ou de la blanchisserie), mais qui seraient menacées de disparition si le tourisme venait à décliner. Malgré tout, ces entreprises sont prises en compte dans les stratégies des firmes reconnues comme étant touristiques et ne peuvent donc pas être écartées du champ d'analyse de l'organisation du tourisme.

Nous avons vu jusqu'ici ce qu'était le produit touristique et l'industrie touristique. Pour essayer de mieux visualiser le tourisme dans son ensemble nous allons faire un détour par les grands traits caractéristiques de son histoire.

### **B. L'évolution de l'industrie du tourisme : les grandes tendances socio-économiques depuis la fin de la seconde guerre mondiale**

La croissance du tourisme est due à un certain nombre de facteurs notamment techniques (le développement du chemin de fer à la fin du XIX<sup>ème</sup> ou les systèmes de réservation à la fin des années 1970) et institutionnels (la généralisation des congés payés en 1936 ou la loi sur la réduction de la durée moyenne de travail en 2000). Ces changements accompagnent les évolutions socio-économiques de nos sociétés qui se caractérisent notamment par la fragmentation des ménages, le rôle croissant de la femme dans les décisions vacancières, le vieillissement de la population, l'évolution des préférences en terme d'arbitrage « temps de travail / temps de loisirs » (Viard, 1998). L'enrichissement de la société, pendant la période des trente glorieuses, avec des taux de croissance de l'ordre de 4%, a également contribué au développement fulgurant du tourisme.

Avant cette période des trente glorieuses, le tourisme est à un stade de "consommation/production individuelle" de type artisanal sans véritable organisation du secteur. Il est, à ses débuts, réservé à une minorité, bourgeoise et riche, de la population. Cette élite fait la tendance des destinations et développe des habitudes de consommation. Elle fréquente souvent les mêmes hôtels devenant ainsi "des habitués", ce qui permet aux propriétaires de connaître parfaitement leur clientèle sans avoir à se préoccuper de fidéliser les touristes.

Dans les années 50 à 75, la mobilité à des fins touristiques devient un fait de société (Cuvelier, 2000). Par ailleurs, « *de nombreux propriétaires de ressources des secteurs primaires de l'économie, comme la pêche et l'agriculture, ont converti leurs ressources en propriétés touristiques et sont devenus les propriétaires/gestionnaires d'hôtels, de restaurants et d'autres activités liées au tourisme* » (Weiermair, 2001, p. 3).

Dans les années 70, à la suite de l'arrivée de ces pionniers et apprentis entrepreneurs et du flux important de touristes, de nouvelles entreprises sont attirées sur le marché. Une des raisons de cet engouement résulte des faibles barrières à l'entrée dans le secteur, que ce soit en termes de capital physique, financier ou humain ou de savoir-faire en matière de technologie et de gestion. Les entreprises commencent alors à s'organiser (avec la constitution de chaînes intégrées) et les touristes à prendre leurs habitudes. Ces derniers restent néanmoins inexpérimentés et conservateurs et recherchent surtout à être rassurés. L'attachement rapide du consommateur, à un établissement ou à un mode de vacances, conduit à une convergence des prestations, peu différenciées et homogènes. Dans ce contexte, les

entreprises ne subissant pas une forte pression, sont peu incitées à innover dans les services proposés, la concurrence se faisant par les prix.

Pendant les années 75-90, le modèle de consommation de masse commence à s'essouffler et certains segments de marché apparaissent.

Les années 90 marquent l'introduction de nouvelles règles économiques et de nouvelles exigences concurrentielles. Des changements s'opèrent non seulement dans les préférences des consommateurs qui deviennent plus exigeants, mais aussi dans la manière dont les entreprises traitent leurs demandes.

Dans un contexte de concurrence exacerbée, l'industrie du tourisme a connu et connaît encore de grandes périodes de restructurations notamment par le biais de mouvements de concentrations. En effet, ces pratiques permettent aux entreprises de mettre en commun un certain nombre de ressources clés de l'entreprise, comme les infrastructures technologiques. De plus, la compétition ne se fait plus seulement par les prix, mais aussi par le biais d'innovations de services aux clients (cf. supra). Alors que, dans la période précédente les économies provenaient surtout d'économies d'échelles, les entreprises peuvent aujourd'hui profiter d'économies de réseaux ainsi que de la suppression de certains intermédiaires. Les méthodes de production des services touristiques ont sensiblement évolué et on assiste à un renversement de la dimension collective vers une montée de l'individualisme et donc vers une obligation de la part des entreprises de s'adapter et de proposer des offres personnalisées.

La pression imposée par la mondialisation et par les changements dans les fondements de la consommation oblige les entreprises à produire de plus en plus en temps réel. Ceci induit un certain nombre de changements dans l'organisation du travail (gestion client, gestion informatisée, documentation centralisée accessible à tous, *etc.*) avec notamment le passage de systèmes rigides de production à un processus flexible et continu de développement organisationnel. La mentalité des entreprises elle-même a beaucoup évolué. Alors qu'auparavant, la main d'œuvre était essentiellement considérée comme un coût de production n'ayant que la vente comme seule compétence, elle est aujourd'hui perçue comme une source de valeur ajoutée. En effet, l'écoute du consommateur est aujourd'hui un important critère de qualité.

Tous ces changements se sont accentués avec l'arrivée du nouveau facteur de production que sont les TIC. Dans le but de répondre au plus vite aux demandes des consommateurs, les entreprises touristiques ont pour la plupart adopté les TIC. En effet, celles-ci leur offrent de plus grandes possibilités à innover afin de diversifier leur offre et de personnaliser les prestations aux touristes. Mais les entreprises doivent également être à l'initiative des évolutions technologiques permettant de répondre aux nouvelles exigences des clients.

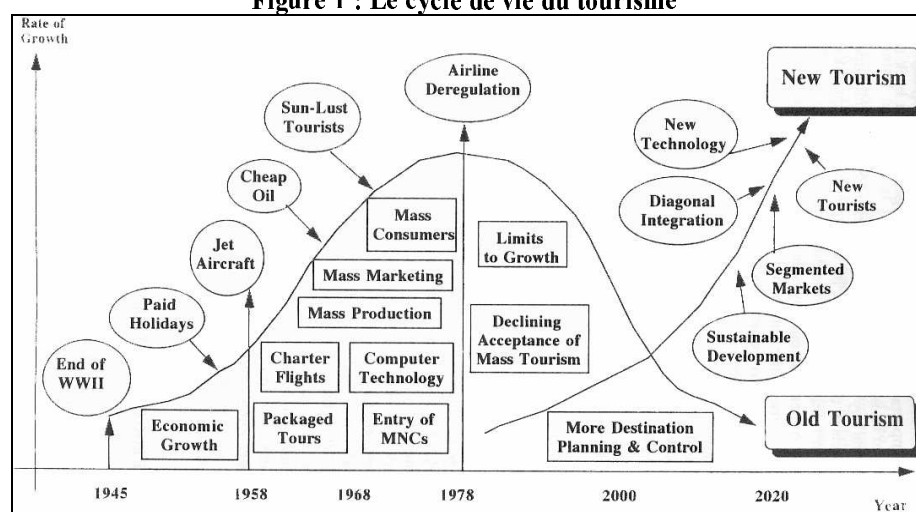
Le secteur du tourisme est un secteur dynamique qui doit s'adapter en permanence aux évolutions technologiques, sociales et économiques. Son histoire montre bien qu'il a dû s'adapter en permanence à ces derniers facteurs. Les mutations du secteur du tourisme ne procèdent pas de ruptures mais d'évolutions

progressives. Ceci témoigne d'une coévolution des changements institutionnels, économiques et sociaux et de l'industrie touristique. Le tourisme reflète bien les évolutions culturelles.

Etant donné la fragmentation et la structure du secteur, il n'existe pas de modèle unique mais plutôt une variété infinie de modèles qui sont en permanence adaptés aux conditions de chaque entreprise et de ses salariés.

Ces évolutions historiques sont représentées par Poon (2002) dans le cycle de vie du tourisme :

**Figure 1 : Le cycle de vie du tourisme**



Sources : Poon, 2002, p. 22

Ainsi l'histoire du tourisme a été marquée par plusieurs modes de production et laisse entrevoir un nouveau mode durable lié aux changements technologiques et sociaux que connaît le secteur ces dernières années.

## II- Industrie intensive en informations et industrie intensive en TIC

### A. Le rôle central de l'information dans le secteur touristique

La fragmentation de l'industrie du tourisme et la complexité des relations interentreprises, liées à la nature composite du produit touristique, placent l'accès à l'information au centre de son organisation. En effet, « si le service [touristique] est un processus dont le résultat ne préexiste pas à la demande du client, cela signifie que le client va devoir s'engager vis-à-vis d'un prestataire avant que la prestation ne soit réalisée, c'est-à-dire avant qu'il puisse évaluer la qualité de ce résultat,



*puisque celui-ci ne pourra être évalué qu'ex-post, une fois la prestation réalisée* » (May, 1999, p. 66). Le touriste ne sait donc jamais totalement quel produit il achète avant de l'avoir consommé<sup>5</sup>. Lors de l'échange, celui qui vend a généralement plus d'informations sur la qualité réelle du bien que celui qui l'achète. Ainsi, il existe une certaine inégalité naturelle face à la détention d'informations entre les consommateurs et les opérateurs.

Cette asymétrie informationnelle existe également entre les entreprises. En effet, la place qu'a une firme dans le processus productif joue un rôle important dans l'accès à l'information. Par exemple, une entreprise située en aval de la production du produit touristique, comme un hôtel, est le plus à même de connaître l'offre d'hébergement dans son établissement mais aussi chez les concurrents (notamment par des méthodes informelles d'accords sur les prix pratiqués), alors qu'une entreprise plus en amont du processus productif, comme une agence de voyage, ne connaît pas forcément la disponibilité d'hébergement de l'offre et les caractéristiques des produits offerts. C'est pour cette raison qu'il est important de favoriser la circulation de l'information entre les entreprises pour coordonner les offres et demandes touristiques.

Il existe une forme d'asymétrie d'information supplémentaire inhérente à l'activité touristique et qui touche tous les acteurs. En effet, aucun acteur ne pourra avoir une connaissance parfaite du bien touristique qui est d'une part un "bien d'expérience" (Nelson, 1974) ressenti par le touriste sur son lieu de vacances, et d'autre part un bien coproduit. Ainsi, les touristes autant que les prestataires touristiques manqueront d'informations quant au produit touristique final.

Pour palier à ces asymétries informationnelles, les firmes sont poussées à acquérir et construire leur propre système d'information. Celui-ci est obtenu à partir « d'une grille spécifique de lecture et d'interprétation des événements » (Krafft, 1995, p. 129). L'acquisition d'informations est fondamentale pour les entreprises de tourisme, car elle leur permet de réduire l'incertitude liée aux aléas économiques. L'absence d'informations pour certains agents peut être pénalisante et source de retard économique, alors que la possession d'informations à une étape précise du processus de production peut être une assurance et une garantie de la réalisation des objectifs et des anticipations. Les échanges informationnels sont devenus de véritables sources de création de richesse, ainsi qu'un facteur de compétitivité des entreprises.

---

<sup>5</sup> Cette incertitude *ex ante* de la qualité de la prestation signifie que le prix reste un indice partiel du contenu du produit (May, 2000) et n'est pas totalement révélateur de la qualité du produit.

## **Encadré 2 : Coopération hôtelière, usages des TIC et création de richesse, le cas de la société Hotels2Hotels**

Des constats sont établis depuis quelques années par les organismes en charge du tourisme (Direction du Tourisme, Maison de la France...) concernant les évolutions du tourisme. Les marchés sont de plus en plus concurrentiels et les aspirations et les comportements des clientèles évoluent. Pour s'adapter à ce nouvel environnement économique, les entreprises doivent réagir collectivement pour faire face à ces aléas.

Hotels2Hotels (H2H) est donc né, de la coopération d'hôteliers, pour répondre à ce besoin du marché tout en renforçant les liens commerciaux et relationnels entre ses associés. H2H est un réseau d'hôtels indépendants et il utilise les technologies de l'information et de la communication pour mettre en relation les acteurs d'une même profession. Il vise à développer l'esprit de réseau, d'échange et d'entraide au sein d'une corporation, au travers d'un outil totalement interactif.

H2H est un système de réservations hôtelières. Ces réservations sont effectuées par les hôteliers qui proposent leur surplus de clients aux autres membres du réseau grâce à un intranet les reliant en permanence. Cela permet de créer une nouvelle source de revenus qui se répartiront entre hôteliers. Cet outil calcule automatiquement la répartition des commissions entre partenaires et permet de réduire au maximum les coûts de ce type de service : pas de frais d'inscription, disparition d'intermédiaires et pratique du « yield management ». Ce système, imaginé et créé par des professionnels du tourisme pour des professionnels du tourisme, est un outil simple d'utilisation laissant une totale autonomie quant à la gestion des réservations (prix et marge pratiqués par les hôteliers). Il permet également au client qui trouverait un hôtel complet, d'être immédiatement informé sur d'autres possibilités d'hébergement et donc fidélisé. Le partage des informations est instantané, 24h/24. Au final, l'optimisation de ce service bénéficie aux clients et aux hôteliers.

Ce contexte qui entoure la notion d'information, légitime l'usage des TIC dans le tourisme. Les TIC, plus que toutes autres, ont le potentiel d'entraîner une transformation radicale des activités en court-circuitant l'espace et le temps dans la diffusion de l'information. « *Le processus de changement est, avant tout, un processus d'acquisition d'information* » (Gaffard, 1995, p. 1) En effet, leur avènement a permis d'une part de réduire les aléas endogènes et exogènes à l'industrie et d'autre part d'accéder plus directement à des informations sans passer par des intermédiaires. Cette alternative contribue à diminuer les coûts de transaction et est une source d'économies pour l'entreprise. Grâce notamment à l'Internet, la recherche d'informations a été facilitée et est devenue moins onéreuse. L'adéquation des TIC au secteur du tourisme<sup>6</sup> a permis une intensification des flux d'informations qui a renforcé la dépendance des acteurs. Avec les TIC c'est toute la manière de repenser la recherche d'informations qui est modifiée. La montée de ces services informationnels correspond ainsi à l'émergence d'un nouveau modèle de développement des économies avec l'élargissement des frontières des entreprises.

---

<sup>6</sup> C'est l'industrie du tourisme basée sur une structure informationnelle qui attire les TIC qui vont elles-mêmes intensifier les flux et le besoin d'informations.

Mais que sont ces TIC dans le tourisme ? On a trop tendance à réduire les TIC à l'Internet mais ce sont aussi, les systèmes de réservation et le GDS<sup>7</sup>, le minitel, le téléphone, le téléphone mobile, l'assistant personnel, le micro en ligne, les terminaux Internet, les bornes interactives, la radio, la presse, les CD ROM communicants, les logiciels de gestion client, l'intranet. Tous ces médias peuvent donner un contenu moins flou et plus vivant à un produit intangible comme le tourisme. Ces médias sont complémentaires et sont le plus souvent utilisés simultanément. Cette "net économie" a pour conséquence une réorganisation accélérée des flux de production et d'acquisition de l'information.

L'usage des technologies était, il y a encore une dizaine d'années, réservé aux hôtels de chaînes, aux compagnies aériennes et aux agences de voyages de grande taille. En effet quelques entreprises ou groupes pionniers ont su prendre des risques et parier sur l'avenir des TIC en investissant massivement. Ces entreprises misaient gros et le résultat dépendait de l'adoption de ces technologies par la majorité des consommateurs, des autres professionnels et des employés. Tout reposait sur les externalités de réseau<sup>8</sup>. La diffusion des TIC s'est faite dans l'ensemble de l'industrie touristique. Aujourd'hui, l'usage de ces TIC s'est démocratisé et concerne toutes les filières de produits du tourisme et la plupart des opérateurs, même si certaines entreprises résistent encore.

L'arrivée et la diffusion des TIC dans le tourisme ont imposé un changement massif au secteur. Avec la dématérialisation des échanges et la libre entrée sur le marché, la concurrence s'est intensifiée et de nouveaux entrants ont vu le jour. Des entreprises dont ce n'est pas le cœur de métier se mettent à vendre du voyage (Décathlon, la grande distribution avec notamment Auchan et Carrefour). Dans ce nouvel environnement, la survie des entreprises de l'industrie touristique repose sur leur capacité à adapter leur organisation à ces changements. La question est de savoir comment se sont opérés ces changements.

Maintenant que nous venons de voir pourquoi l'information est si importante dans le secteur touristique et pourquoi les TIC se marient si bien avec ce secteur, nous allons voir comment les entreprises vont s'adapter à ces TIC. Ainsi les entreprises vont devoir suivre les évolutions de leur environnement et répondre aux besoins du marché et aux décisions de leurs concurrents.

---

<sup>7</sup> Global Distribution System

<sup>8</sup> Les externalités de réseau proviennent de l'arrivée d'un nouvel utilisateur dans le réseau qui va augmenter la valeur du réseau pour tous les utilisateurs (Shapiro, Varian, 1999). Selon la loi de Metcalfe, la valeur d'un réseau augmente en raison du carré du nombre de ses utilisateurs. L'utilité d'un réseau dépend de la fréquentation de ce réseau, plus ce dernier sera important plus il prendra de la valeur. La terminologie d'entreprise « réseau » définit une forme de coordination particulière où une entreprise noyau coordonne l'activité d'autres entreprises qui sont des sous-traitants, des fournisseurs ou partenaires. (Guilhon, 1992).

## **B. Processus d'adaptation des firmes à l'introduction d'une technologie de l'information et de la communication**

Comme le souligne Buhalis (1998, p. 411), « *infomation is the life-blood of the travel industry* ». Les entreprises du tourisme doivent en permanence s'adapter à un environnement très changeant tout en étant contraintes par les disparités informationnelles.

Ainsi, elles vont devoir faire des choix technologiques en fonction des opportunités technologiques qui sont à leur disposition et en fonction de leur capacité à identifier ces opportunités. D'un point de vue plus économique, l'acquisition d'une technologie dépend des coûts d'adoption et des rendements que l'entreprise escompte. L'entreprise va alors acquérir une technologie qui correspond à ses besoins et attentes et qui dépend des spécificités de sa situation et de sa culture technique (Lundvall, 1992).

Les TIC, alors choisies, sont introduites dans l'entreprise touristique. Elles sont dans une première phase relativement rigides et prises d'un seul bloc par les utilisateurs. Elles sont le plus souvent construites pour des usages spécifiques imaginés par les concepteurs<sup>9</sup>, mais au fur et à mesure de leur adoption ils évoluent en s'éloignant des objectifs initiaux. Dans un dernier temps, lorsque ces technologies sont totalement adoptées, leur usage se stabilise et s'intègre dans de nouvelles routines. La première phase de ce processus peut donc être appréhendée comme un choc exogène<sup>10</sup>. Ce dernier conduit à une rupture dans le mode habituel de fonctionnement de l'entreprise. Cela peut se traduire notamment par la résistance des employés par crainte de la nouveauté.

L'entreprise, confrontée à ces changements informatiques internes, va donc avoir besoin d'un temps d'adaptation avant d'intégrer les TIC dans ses routines. Ces dernières sont vues comme la mémoire organisationnelle de l'entreprise au sens de Nelson et Winter. L'entreprise va ainsi avoir un comportement de tâtonnements et d'expérimentations face à l'implémentation de ces TIC. Cette période va permettre aux TIC et à l'organisation (employés, structure interne, culture d'entreprise, etc.) de s'adapter l'une à l'autre. C'est par un processus d'apprentissage (*learning by using*) que l'entreprise va se familiariser avec la pratique des TIC et que de nouvelles routines vont se mettre en place. Dans le même temps, l'entreprise, par l'usage qu'elle va faire de la technologie, va évoluer et va faire évoluer la technologie : elle va se l'approprier, bref l'endogénéiser.

Dans ce contexte, les technologies ne sont pas comme dans l'analyse standard, librement et immédiatement accessibles, elles sont évolutives et intègrent

---

<sup>9</sup> Le concepteur va néanmoins concevoir ses outils technologiques au plus proche des besoins des professionnels du tourisme. Cependant s'il n'y a pas de prise en compte des usages futurs et potentiel des technologies par les utilisateurs, il peut y avoir des décalage entre ce que réalisent les professionnels des TIC et ce que veulent les professionnels du tourisme.

<sup>10</sup> La vision du courant dominant sur la dynamique de l'innovation est une vision où la technique et la sphère de la science vont vers le marché.

un processus temporel d'adoption. Dans cette optique, l'évolution de l'entreprise va dépendre des chocs qu'elle rencontre mais également de son histoire et des compétences qu'elle a préalablement développées. Ainsi, son histoire et sa structure vont contribuer à orienter ses choix stratégiques et vont contribuer à favoriser ou non l'adoption des TIC.

En définitive, les TIC bouleversent les processus organisationnels des entreprises. La capacité des firmes à créer de nouvelles compétences (les savoirs, savoir-faire et expériences) et à savoir être flexibles aux changements est une garantie pour le succès de l'introduction de nouvelles TIC dans l'entreprise.

#### **Encadré 2. Quelques résultats marquants d'une enquête auprès de professionnels du tourisme de la Côte d'Azur**

Quels changements observons-nous dans les entreprises de tourisme suite à l'introduction des TIC ? 80% des entreprises interviewées perçoivent de nets changements dans la circulation des informations au sein de l'entreprise avec la création soit d'un site Internet soit d'une centrale de réservation, ce qui contribue à une plus grande communication interne. Ce constat est renforcé par l'affirmation que les TIC ont favorisé la collaboration entre les services et, de ce fait, ont permis la réduction des frontières entre les services. Les entreprises semblent être plus flexibles et le comportement des employés s'est également modifié face à l'introduction de TIC. Les nouveaux médias les ont poussés à être plus réactifs face aux demandes des clients. Il semblerait que les TIC les ont obligés à devenir plus polyvalents dans les tâches qu'ils avaient à effectuer. Au niveau de l'entreprise cela se traduit par une amélioration de la productivité mais également par une amélioration de la qualité de leurs prestations et de leurs processus commerciaux. L'ensemble du secteur a pu constater une progression du chiffre d'affaires.

(Entretiens qualitatifs effectués auprès de 30 hôtels de luxe de la Côte d'Azur, Juillet 2004)

Après cette phase d'intégration des TIC à l'entreprise naît un temps où la technologie et l'organisation vont évoluer conjointement. La technologie et l'organisation ne vont pas restées passives en se rencontrant, elles vont co-évoluer. Un processus de va et vient entre les changements dans l'organisation (nouvelles compétences, nouvelles routines) et les modifications apportées par l'objet technique se met en place. L'entreprise va alors se réorganiser en fonction des compétences nouvellement acquises. C'est de cette intégration puis co-évolution que vont naître des innovations de service à contenu technologique dans le tourisme.

### **III- Processus d'émergence d'innovation de service et la dynamique économique du tourisme**

#### **A. Processus d'émergence des innovations de services aux clients dans le tourisme**

Ce jeu de co-évolution entre la technologie et l'organisation, décrit plus haut, va permettre à l'entreprise, après une période d'adaptation, d'exploiter le potentiel de la technologie en proposant un certain nombre de nouveaux services à

ses clients. Avec la maîtrise des nouveaux outils, certaines entreprises ont su mobiliser les compétences appropriées afin d'utiliser les TIC au-delà de ce pour quoi elles étaient conçues initialement. Les TIC vont ainsi contribuer à réorganiser les prestations de service traditionnelles et générer de nouvelles prestations (Barcet, Bonamy, 2001) et ce sont essentiellement les entreprises dotées d'une certaine flexibilité et d'une facilité à se réorganiser en fonction du client avec une vision globale du produit qui vont voir les meilleurs bénéfices des TIC. L'innovation dans le tourisme ne se résume pas uniquement aux innovations technologiques. Cependant, l'ensemble des innovations technologiques permet la réalisation de nouvelles prestations et concourt à l'émergence d'autres types d'innovations comme les innovations de service au client. L'entreprise, une fois la technologie bien maîtrisée, va l'utiliser et va lui trouver des usages au-delà de ce que les concepteurs avaient imaginé.

Il existe plusieurs formes d'innovations de services rendus au client qui sont nées dans l'organisation grâce à l'introduction des TIC. Ce sont des nouveaux services utilisant les TIC ou liées au TIC (e-commerce, nouvelles formes d'interactivité) ou des services, à base technologiques, complémentaires à l'offre de biens. Dans le tourisme, il existe plusieurs types d'innovation de services au client, comme l'aide à la décision en ligne, le système d'impression automatique de ticket, le billet électronique, la téléconférence, l'introduction du wi-fi dans les hôtels et aéroports, les améliorations de la qualité du service, la création de services.

L'innovation a pendant longtemps été marquée par une conception exclusivement technologique et exogène héritée de la théorie classique. Or, le tourisme est le plus souvent caractérisé par des activités de services. Ceci ne signifie pas qu'il n'existe pas d'innovation dans le tourisme. Au contraire, lors du processus d'adoption de technologies dites exogènes, ces entreprises de services sont à même de créer de nouvelles innovations et de les diffuser. Les activités de services ne sont plus simplement envisagées à travers leurs comportements d'adoption de ces TIC, elles peuvent jouer un rôle de plus en plus actif dans leur production et leur diffusion. Aujourd'hui les théories s'orientent davantage vers une structuration réciproque et une analyse interactive des liens technologie / organisation (Machât, 1999).

Le processus d'innovation est un phénomène complexe. Il peut procéder à toutes les étapes du processus de production, de la conceptualisation du bien ou du service (site des guides en lignes tel que le "lonely planet" ou "le routard", échanges d'expériences via des sites de carnets de voyages ou des forums), jusqu'à la distribution de ces derniers (guide cartographié comme le GPS et service d'accueil sous forme de réceptionniste électronique dans les hôtels Formule 1).

Decelle (2001) pose la question du degré de nouveauté des innovations. Trop souvent la simple amélioration d'un produit peut être considérée comme une innovation. On retrouve cette idée dans les définitions de l'innovation touristique, c'est-à-dire que l'amélioration de la qualité du service offert (gestion des files d'attente sur le site pour répondre aux attentes d'un client) est considérée comme

une innovation. Le fait que l'industrie du tourisme imite des innovations faites dans d'autres secteurs, et les adopte, est considéré également comme une innovation pour le tourisme. Pour résorber cet excès de langage face au caractère innovant des services touristiques, on fait une distinction par le degré de rupture entre innovation radicale et innovation incrémentale.

Ainsi est considéré comme innovation un processus résultant de l'action non pas d'un seul homme mais d'un phénomène social et collectif qui suppose une commercialisation et qui va entraîner une rupture par rapport à l'état initial. L'innovation s'accompagne d'une incertitude quant à ses résultats et donc d'une prise de risque de la part des innovateurs. C'est cette rupture avec l'état initial qui va être la cause de changement au sein de l'entreprise.

La question est de savoir pourquoi les firmes innover. Il faut qu'elles trouvent un gain à le faire (Guellec, 1999). Les entreprises sont incitées à innover pour se démarquer de leurs concurrents dans le but de gagner des parts de marché et d'augmenter leurs marges. Pour se différencier de ses concurrents, une entreprise touristique va avoir tendance à jouer sur le nombre ou la qualité des services qu'elle peut offrir à ses clients. Dans cette optique, il y a une course aux innovations de services pour le client. Lorsqu'une entreprise décide de proposer un nouveau service à ses clients, il aura un avantage concurrentiel pendant une certaine période. C'est pour cet avantage que les firmes sont incitées à innover.

Toutes ces possibilités d'innovations et surtout la possibilité d'offrir de nouveaux services ouvrent un marché pour des firmes spécialisées comme des firmes d'informatique. De nouvelles firmes vont ainsi combiner service touristique et outils de télécommunication pour offrir de nouveaux services aux touristes. C'est le cas de Allovisite qui propose l'accès à des scénarios de visite électronique accessibles sur des téléphones mobiles. Ces firmes rentrent alors dans l'industrie du tourisme.

Ces innovations de services contribuent à la diversification des produits touristiques qui contribuent eux-mêmes à la dynamique du secteur touristique. La valeur ajoutée va surtout résulter de la création de nouvelles bases de connaissances.

## **B. La dynamique organisationnelle de l'industrie touristique**

Ainsi, les changements et les transformations que les TIC induisent s'observent à travers l'organisation interne des entreprises, les relations entre professionnelles du tourisme et touristes et les relations inter-entreprises.

Les innovations de services (cf. infra) sont créées par les firmes en partie pour répondre aux évolutions de leur environnement (concurrence et exigences des clients). Cette stratégie conduit, en partie de manière involontaire, à en modifier les contours. C'est la somme des stratégies des firmes et leurs interactions qui conduisent à la réorganisation de l'industrie.

Ainsi, le secteur du tourisme passe par des changements globaux et continus issus de l'intégration de nouvelles technologies. La compétitivité se gagne aujourd'hui en innovant sur les produits, les processus et dans le service apporté aux clients. Les technologies de l'information et de la communication sont d'autant plus stratégiques pour les économies que la concurrence ne se joue plus seulement sur les coûts, mais sur l'innovation et la relation clientèle. Dans ce contexte, la gestion de projets de plus en plus innovateurs exige des efforts importants de coordination de compétences et de savoirs, ce qui implique une forte coopération entre les partenaires du secteur. Pour optimiser les complémentarités, la circulation de l'information devient primordiale et nécessite par conséquent d'intégrer l'ensemble des technologies de la communication (cf. infra).

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication a modifié le processus de production des prestations touristiques. Il a permis aux professionnels du tourisme d'accéder à de nouveaux débouchés tout en réduisant le nombre d'intermédiaires, ce qui permet de réduire un certain nombre de coûts. En effet, les TIC ont permis des relations plus directes entre les clients et les entreprises touristiques. Les agences peuvent cependant profiter de l'extension des TIC pour se recentrer petit à petit sur les services qui offrent de nouvelles opportunités de profit. L'intégration des TIC fait apparaître deux phénomènes antinomiques, d'une part elle réduit le rôle des agences de voyage d'autre part elle leur permet aujourd'hui de se repositionner sur des activités plus rentables.

Par ailleurs, l'industrie du tourisme est marquée, comme d'autres industries, par des mouvements importants de concentration. Les intégrations diagonales deviennent des clés stratégiques pour contrôler le processus de création de valeur de l'industrie touristique. Ce qui pousse les entreprises à pratiquer de tels rapprochements, c'est que les bénéfices qu'elles acquièrent en incorporant d'autres activités sont plus importants que si chaque activité étaient produites séparément (Poon, 2002). C'est le cas, par exemple, du voyageur britannique, Lastminute qui, après avoir racheté entre autres les français Degristour et Travelprice, et le loueur de voiture Holidays Autos Group en mars 2003, se lance à la conquête de Online Travel Corporation. La diversification de l'offre permet à ces entreprises de valoriser leur métier de base (l'organisation de voyage).

De plus, ces profondes mutations s'accompagnent de l'arrivée dans le secteur du voyage de nouveaux entrants. Il s'agit d'acteurs qui ont su valoriser des compétences propres à leur secteur (informatique, sport, presse, vente par correspondance) grâce à la montée en puissance du commerce électronique. Par exemple, Décathlon qui a l'expérience des loisirs s'est lancé dans le secteur du voyage. Le plus étonnant sont des entrées comme France Loisirs Voyage qui proposent des packages touristiques à leurs adhérents.

Bousculées par les TIC, les entreprises ont dû repenser leurs activités, ce qui modifie les frontières traditionnelles de l'industrie. Les nouvelles technologies sont un outil d'organisation à la fois de l'entreprise et de l'industrie. Au niveau des entreprises, elles structurent l'organisation des métiers alors qu'au niveau de



l'industrie, elles structurent les relations inter-entreprises, c'est-à-dire les différentes activités productives.

En définitive, l'observation empirique de l'évolution de cette industrie permet de confirmer que l'économie industrielle est le cadre analytique adéquat. En effet, cette industrie est confrontée à un ensemble de turbulences issues de la mondialisation de nos économies qui a obligé les entreprises de l'industrie touristique à repenser leur stratégie.

La voie choisie par les entreprises du tourisme est celle de l'innovation qui leur a permis d'améliorer leur compétitivité en offrant de nouveaux services et en réduisant les coûts. Cependant l'introduction des TIC implique une profonde réorganisation des entreprises, elle s'accompagne de restructurations internes et de nouvelles relations avec les clients. Cette réorganisation des entreprises de tourisme conduit, par un phénomène de propagation, à une remise en cause de l'organisation de l'industrie dans son ensemble.

Cette évolution remet en cause l'idée que le tourisme se limite à absorber des technologies exogènes. En effet, il existe un phénomène de co-évolution, l'intégration de nouvelles technologies étant suivie de nouvelles innovations issues des usages. En effet, adapter des technologies au tourisme implique de construire de nouvelles connaissances, qui constituent à leur tour des innovations. Ceci nous permet de conclure qu'il est peut être nécessaire de développer un nouveau cadre d'analyse spécifique à l'innovation dans le tourisme.

## Bibliographie

- BARCET A., BONAMY J. (2001), "TIC et production de services : redéploiement de l'offre dans une économie de réseaux", *11<sup>ème</sup> conférence internationale du RESER*, Groupe ESC-Grenoble, octobre.
- BARREIRO E. (2005), "Coordination des activités innovantes et transformation de l'industrie : l'exemple du common rail dans l'industrie automobile", *Innovation, les cahiers de l'innovation*, pp. 175-203.
- BUHALIS D. (1998), "Strategic use of information technologies in the tourism industry", *Tourism Management*, 9, 5, pp. 409-421
- CACCOMO J.-L., SOLONANDRASANA B. (2001), *L'innovation dans le tourisme. Enjeux et stratégies*, Paris, L'Harmattan.
- CUVELIER P. (2000), "La fin du tourisme fordiste", *Revue Espaces*, 177, pp. 32-37.
- DECELLE F.-X. (2001), "Innovation dans le tourisme : de vastes champs à cultiver", *Revue Espace*, 185, pp. 30-35.
- DULBECCO P., GARROUSTE P. (2000), "Structure de la production et structure de la connaissance : Eléments pour une théorie autrichienne de la firme », *Revue économique*, 51, 1, pp. 75-101.
- EADINGTON W.R., REDMAN M. (1991), "Economics and Tourism", *Annals of Tourism Research*, 18, 1, pp. 41-56.
- GADREY J. (1992), *L'Economie des services*, Paris, La Découverte, "Repères".
- GAFFARD J. L. (1995), "Information, coordination et organisation industrielle", in *Les nouvelles formes organisationnelles*, M. Rainelli, J. L. Gaffard, A. Asquin eds, Paris, Economica, pp. 1-10.
- GAFFARD J. L. (1997), *Croissance et fluctuations économiques*, Paris, Montchrestien.
- GUELLEC D. (1999), *Economie de l'innovation*, Paris La Découverte, "Repères".
- GUILHON B., (1992), « Technologie, organisation et performances – Le cas de la Firme-réseau », *Revue d'Economie Politique*, 102, 4, pp. 58-87.
- KRAFFT J. (1995), *Information et relations verticales*, Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Nice-Sophia Antipolis, Janvier 1995.
- LONGHI C. (2003), "Des acteurs-opérateurs composites", in *Le tourisme au XXI<sup>e</sup> siècle*, J. Spindler, H. Durand, Tourisme et Sociétés, L'Harmattan, pp. 199-229.
- LUNDVALL B.A. (1992), *National systems of innovation Towards a theory of innovation interactive learning*, Londres, Pinter Publishers.
- MACHAT C. (1999), "Contribution à une connaissance renouvelée des relations innovation technologique/innovation organisationnelle", Working Paper, IDEFI.
- MAY N., (1999), "Production des services et relation de service : quelques perspectives d'analyse", *Actes des premières rencontres du Réseau*

- activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme, Cahiers RAMAU1 : Organisations et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe, 27 et 28 mai 1999, pp. 61-81.
- MILGROM P., J. ROBERTS (1990), "The Economics of Modern Manufacturing: Technology Strategy, and Organization", *American Economic Review*, 80, 3, pp. 511-528.
- NELSON P. (1974), "Advertising as Information", *Journal of political Economy*, 82, 4, pp. 729-754.
- NELSON, R.R. and S.G. WINTER (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- NIGHTINGALE J. (1978), "On the definition of "Industry" and "Market"". *Journal of Industrial Economics*, 27.
- OMT (2002) [http://www.world-tourism.org/francais/statistics/tsa\\_project/TSA\\_in\\_depth/index.htm](http://www.world-tourism.org/francais/statistics/tsa_project/TSA_in_depth/index.htm).
- OMT (2003), Les comptes satellites du tourisme.
- OMT (2003) [http://www.world-tourism.org/francais/statistics/tsa\\_project/TSA\\_in\\_depth/chapitres/chapitre4-1.htm](http://www.world-tourism.org/francais/statistics/tsa_project/TSA_in_depth/chapitres/chapitre4-1.htm).
- PAPATHEODOROU A. (2001), "Why people travel to different places?", *Annals of Tourism Research*, 28, 1, pp. 164-179.
- PENROSE E. (1959), *The theory of the Growth of the Firm*, 5<sup>ème</sup> édition, Oxford, Basil Blackwell.
- POON A. (2002), *Tourism, technology and competitive strategies*, Cab International.
- RICHARDSON G. B. (1972), "The organisation of industry", *Economic Journal*, 82, 327, pp. 883-896.
- SMITH S.L.J. (1988), "Defining Tourism: A supply-side view", *Annals of Tourism Research*, 15, 2, pp. 179-190.
- SHAPIRO C., VARIAN H. R. (1999), *Economie de l'information*, Paris, De Boeck Université.
- TREMBLAY P. (1998), "The economic organization of tourism", *Annals of Tourism Research*, 25, 4, pp. 837-859.
- VIARD J. (1998), *Réinventer les vacances. La nouvelle galaxie du tourisme*, Paris, La documentation française.
- WEIERMAIR K. (2001), "Un nouveau modèle de croissance pour les pays touristiques traditionnels : comment devenir plus productif tout en créant des emplois plus attractifs ?", *Le troisième Sommet du Tourisme*, 5-7 décembre.